

MARCOS AURÉLIO BILEK

**MARKETING DE RELACIONAMENTO
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM
TELEPEÇAS DA FORD CENTER**

CURITIBA

2011

MARCOS AURÉLIO BILEK

**MARKETING DE RELACIONAMENTO
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM
TELEPEÇAS DA FORD CENTER**

**Trabalho de conclusão apresentado
como requisito parcial à obtenção do
grau de Especialista em Marketing
Empresarial, Setor de Administração
da Universidade Federal do Paraná**

**Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso
Vieira**

CURITIBA

2011

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	8
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
2 METODOLOGIA.....	11
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	12
3.1.1 Marketing de relacionamento em mercados de consumo.....	15
3.1.2 Modelos de desenvolvimento de relacionamento.....	16
3.1.3 Fatores que afetam o processo de compra do consumidor.....	18
3.1.4 Qualidade e valor.....	20
3.1.4.1 As chaves para desenvolver relacionamentos com o consumidor.....	20
3.1.4.2 Entendendo o papel da qualidade.....	20
3.1.5 Satisfação do consumidor.....	22
3.1.5.1 A chave para manter consumidores no longo prazo.....	22
3.1.5.2 Satisfação <i>versus</i> qualidade <i>versus</i> valor.....	23
3.1.5.3 Satisfação e retenção do consumidor.....	24
3.1.5.4 Medindo a Satisfação do Consumidor.....	27
3.2 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> – CRM.....	29
3.2.1 Tipos de CRM.....	30
3.2.1.1 Reconquistar ou salvar.....	30
3.2.1.2 Prospecção.....	31
3.2.1.3 Fidelização.....	31
3.2.1.4 <i>Cross-selling</i> / <i>Up-selling</i>	31
3.2.2 Implementando CRM.....	32
3.2.2.1 Estratégia.....	32
3.2.2.2 Segmentação.....	32

3.2.2.3 Tecnologia.....	33
3.2.2.4 Processo.....	33
4 RESULTADO DA PESQUISA.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	40
APÊNDICE.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – COMO CONHECEU A EMPRESA.....	34
GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DO PRIMEIRO ATENDIMENTO.....	34
GRÁFICO 3 – BUSCA ATRAVÉS DO COM TATO TELEFÔNICO.....	35
GRÁFICO 4 – UM PROFISSIONAL TÉCNICO OFERECE MELHOR ATENDIMENTO.....	35
GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA.....	36
GRÁFICO 6 – IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO PELO MESMO VENDEDOR	36
GRÁFICO 7 – TROCA DO VENDEDOR POR ATENDIMENTO NÃO SATISFATÓRIO.....	37
GRÁFICO 8 – POSSIBILIDADE DE BUSCAR OUTRO FORNECEDOR QUANDO O ATENDIMENTO NÃO É SATISFATÓRIO.....	37
GRÁFICO 9 – SATISFAÇÃO DO CUMPRIMENTO DO PROMETIDO.....	38
GRÁFICO 10 – MOTIVO DA INSATISFAÇÃO...	38

RESUMO

Este trabalho discorre sobre dois temas relacionados que se completam, o marketing de relacionamento e o CRM. A empresa estudada é a Center Automóveis, Concessionária Ford de Curitiba, mais especificamente o Canal de Telepeças, o qual comercializa peças em todo o estado do Paraná e tem como objetivo aumentar o seu volume de vendas e sua margem de lucro. O assunto abordado tem inúmeras variáveis, o qual pôde ser bastante segmentado, especificando muitas possibilidades de estudo e por conseqüência, dando muitas opções de melhorias a Ford Center, não existentes na prática do seu dia-a-dia. Algumas palavras chave presentes neste estudo são: retenção e fidelização. Essas palavras fazem parte dos objetivos propostos e também estão na teoria pesquisada por vários autores citados neste trabalho. Por fim, um questionário aplicado aos clientes que compram maior volume de peças, tanto de Curitiba como também do interior do estado, resultou na descoberta de um ponto crítico que precisará de foco direto para atingimento dos objetivos da direção da empresa, o não cumprimento do prazo de entrega de peças.

.

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como objetivo apresentar a análise de viabilidade de implantação de um Programa de Marketing de Relacionamento no Telepeças da Ford Center, Concessionária Ford de Curitiba.

A mudança no cenário econômico brasileiro nos últimos anos fez emergir o poder de compra do brasileiro. A facilidade de crédito e maior acesso aos produtos nos deu a possibilidade de adquirir bens e produtos antes vistos como impossíveis, que é o caso do automóvel.

O negócio de automóveis está em crescimento no Brasil, e não é diferente no Paraná, daí a necessidade de ser criativo, fazendo aquilo que é igual parecer diferente.

Muito do esforço despendido em uma decisão de compra ocorre no estágio em que uma escolha deve ser feita a partir das alternativas disponíveis, em alguns casos podem haver dezenas de concessionárias concorrentes, de marcas diferentes ou variações da mesma marca, cada uma delas buscando a atenção do cliente.

Este estudo pretende contribuir para o Marketing da Ford Center, buscando melhorias de conhecimento, tecnologia e qualidade, e propor uma abordagem estratégica do marketing de retenção e, posterior fidelização de clientes, sempre atendendo seus desejos e necessidades.

A estratégia de marketing a ser utilizada é a comunicação, buscando gerar a imagem de como tornar os serviços e produtos mais úteis para cada cliente, com o intuito de estender o relacionamento.

Para este propósito, será demonstrado que, a partir de uma carteira de clientes segmentada, existe a possibilidade de agregar valor ao relacionamento aplicando-se o trabalho da ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*) e, desta forma, solidificar o relacionamento com o cliente em busca de fidelidade e de aumento de compras.

Os estudos a seguir serão apresentados em capítulos, sendo que os primeiros tratam de estudar as teorias relacionadas ao marketing e as principais técnicas utilizadas no trabalho com o CRM. Já os capítulos posteriores entrarão no tema que será proposto a Ford Center, como sugestão da aplicação de um CRM no seu Telepeças, já que sua posição atual no mercado (varejo) é de forte

concorrência, e seus objetivos para este ano são de aumento de faturamento e rentabilidade.

Sendo assim, espera-se que se possa demonstrar a direção da empresa de que é factível e absoluto, através da pesquisa bibliográfica, que a implantação de um CRM poderá auxiliar o Canal Telepeças, a atingir os objetivos estabelecidos por esta direção.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar através de um Programa de Marketing de Relacionamento no Telepeças da Ford Center, a segmentação dos clientes visando retê-los e fidelizá-los, poderá garantir o aumento do faturamento e o lucro da empresa atingindo seus objetivos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A análise descrita acima deverá ser atingida através dos seguintes objetivos específicos:

- a. Pesquisar os conceitos de marketing de relacionamento e do *Customer Relationship Management* – CRM, no que tange o processo da decisão de compra nos mercados de consumo com foco na retenção e satisfação de clientes no longo prazo;
- b. Identificar através da pesquisa que através da implementação de um CRM no Telepeças da Ford Center, terá possibilidades de aumentar seu faturamento e lucro.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado em que o Telepeças da Ford Center está inserido encontra-se cada vez mais acirrado e disputado, tanto pelas demais Concessionárias da Marca como também pelas Auto-peças e Distribuidores, com produtos que possuem níveis de diferenciação muito pequenos. A partir disso, estratégias focadas no relacionamento com os clientes representam grande diferencial competitivo, faturamento e rentabilidade, visíveis diretamente nas vendas.

Segundo Gordon (1998), as empresas devem apresentar boa receptividade para marketing de relacionamento, pois o marketing de relacionamento permite relacionamentos duradouros com os clientes e durante este período de relacionamento permite participação do cliente. Assim, é mais seguro e vantajoso o retorno obtido sobre o investimento e a garantia de pagamentos dos custos da operação.

A importância do tema está relacionada com o interesse em demonstrar o quanto é importante para uma instituição gerenciar todo o histórico de seus clientes. A expectativa dos clientes em termos de qualidade tem crescido e a necessidade da criação de uma cultura empresarial voltada para a qualidade pode buscar resultados significativos para qualquer organização, pois as necessidades dos clientes são totalmente diferentes quando considera-se os diversos fatores que podem ser agregados a uma análise comportamental do conjunto de clientes de um Telepeças.

A personalização do atendimento é algo que a cada dia se torna mais visível nas empresas, na busca de conquistar mais clientes. A profissionalização requer treinamento e aplicação de método de venda seqüencial como: abordar positivamente, pesquisar o cliente, oferecer benefícios, negociar e neutralizar objeções, tomar a iniciativa e fechar a venda, e ainda, estender relacionamento.

O resultado deste trabalho, mais especificamente desta pesquisa, deverá ser armazenado em um banco de dados, para que tenhamos o histórico de cada cliente, podendo sempre estar oferecendo de acordo com seu perfil os novos produtos ou serviços, além de novas promoções.

Busca-se ainda, fugir da nova realidade de mercado, onde todos praticam o mesmo preço, então, o que vale mesmo é o diferencial do atendimento nas

necessidades dos clientes, mas para isso, o canal de comunicação entre profissionais e fornecedores precisa sempre considerar o atendimento prestado, quais as necessidades dos clientes não supridas e seus desejos não materializados.

Através desta análise é possível afirmar que o relacionamento com o cliente em busca de fidelidade e aumento de compras é uma atividade estratégica para uma empresa que se encontra inserida num contexto competitivo de mercado. Isto justifica o estudo em torno da influência da ferramenta CRM na geração de valor para os clientes.

2 METODOLOGIA

Na visão de Mattar (2008), pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing, e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. Pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

Este trabalho tem como base metodológica o levantamento bibliográfico sobre os temas ligados ao marketing de relacionamento, e a importância do *Customer Relationship Management* (CRM) dentro das empresas, e especificamente ao Canal de Telepeças da Ford Center.

Para atingir seu objetivo principal, que é reter e fidelizar clientes, foram entrevistados os compradores dos dez melhores clientes, aqueles que representam maiores volumes de compra mês (todos acima de R\$ 20.000,00), do segmento de Oficinas de Lataria e Pintura do estado do Paraná.

A carteira de clientes (amostra de clientes) que a Ford Center possui abrange cerca de quinze mil clientes que já realizaram compra desde os nove anos de sua inauguração.

Já a coleta de dados foi feita através pesquisa quantitativa realizada em visita aos clientes que estão localizados em Curitiba, e por telefone e e-mail aos clientes do interior do Paraná, ambos através de questionário, anexo a este trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing que possa efetivamente satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores tem se verificado difícil no atual ambiente de negócios em constante mudança. O fato é que efetuar uma análise completa da situação da empresa para descobrir oportunidades estratégicas e vantagens competitivas viáveis talvez não seja suficiente para garantir o sucesso, dado o ritmo acelerado das mudanças. No passado, desenvolver a estratégia de marketing “certa” significava criar um grande número de transações com os consumidores a fim de maximizar a participação no mercado. As companhias pouco se importavam em descobrir quais eram as necessidades dos consumidores e procurar a melhor maneira de resolver seus problemas. Na economia atual, porém, a ênfase deslocou-se para a criação de estratégias que atraiam e retenham os consumidores no longo prazo. Para fazer isso de modo eficaz, a empresa deve ter uma compreensão abrangente de seus consumidores, incluindo suas motivações, comportamentos, necessidades e desejos. Com tal conhecimento em mãos, poderá então oferecer o composto de marketing certo para aumentar a satisfação do consumidor e retê-lo no longo prazo. O desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com os consumidores é uma das melhores maneiras de proteger a empresa contra as incursões da concorrência e o ritmo acelerado das mudanças ambientais (FERREL e HARTLINE, 2006).

3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria entre clientes e empresa (TAVARES, 2003).

Há numerosas definições de marketing de relacionamento e aconselha-se aos leitores que consultem Harker (1998) se busca-se um apanhado geral minucioso.

As definições apresentadas derivam de diferentes perspectivas e enfatizam, variadamente, coisas diferentes. Por exemplo, em sua definição Morgan e Hunt

identificam o foco do marketing de relacionamento na prática, enquanto outros enfatizam seu propósito (GRÖNROOS, 1997) e os processos pelos quais ele poderia ser apresentado (MÖLLER e WILSON, 1995). Gummesson (1994) tem uma visão muito mais ampla e simplesmente sugere que interação, relacionamento e redes tornem-se o foco da atenção quando se adota uma lente relacional. A definição que cada um escolhe provavelmente é influenciada pela escolha do contexto empírico, do foco do estudo (por exemplo, prático, processual ou filosófico), bem como pela corrente de pesquisa a que o autor pertence. Entretanto, independente dessa diversidade entre definições apresentadas, em geral há concordância quanto às seguintes questões básicas (BAKER, 2005).

- Marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios.

- Reconhecer isso resulta em um foco sobre a criação, manutenção e extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefício mútuo).

- O lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento de promessas.

- Confiança é essencial para esse processo de desenvolvimento de relacionamentos e está centrada na manutenção de promessas.

Embora alguns autores tenham lamentado a falta de entendimento comum (BUTTLE, 1996), é óbvio que provavelmente não é possível dar uma definição única para o marketing de relacionamento porque, como já dissemos, cada uma das definições apresentadas é influenciada pelas diferentes tradições de pesquisa e diferentes premissas que influenciaram seus autores. Na verdade, o marketing de relacionamento é menos um corpo coerente de conhecimento e mais uma coleção de entendimentos alinhados com uma certa liberdade. Por sua vez, esses entendimentos têm fundamentos conceituais diferentes e são fortemente afetados pelos problemas e questões que dominam a situação empírica. Assim, a maioria das definições de marketing de relacionamento são específicas ao contexto, refletindo suas respectivas abordagens de pesquisa (por exemplo, FORD, 1980: BERRY,

1983; JACKSON, 1985; WEBSTER, 1992) e, portanto, não são definitivas (BAKER, 2005).

KOTLER (2000) defende que o marketing de relacionamento tem afetado as forças de vendas, quando há a necessidade de produzir relacionamentos duradouros, e não apenas, vendas imediatas. Quando o cliente oferece curta perspectiva de relacionamento e facilidade para mudar de fornecedor, porque para ele o custo disso é baixo, realmente aplicar técnicas para construir um relacionamento duradouro não é tão interessante. O relacionamento desenvolve-se através de sucessivas interações empresa e cliente, exercitadas ao longo do tempo. Dessa forma, cada contato é único, fazendo de cada relacionamento diferente, com características apenas a seus participantes individuais.

O marketing de relacionamento tornou-se, em grande escala prático e acessível em termos de custos, graças aos recursos atuais de computação. A tecnologia de banco de dados permite que uma empresa siga os passos de seus clientes de forma individual e que os diferencie uns dos outros. Tecnologias interativas, como os *sites* da internet, os *call centers* e as ferramentas de automação da força de vendas permitem a conexão automatizada do cliente com a empresa, permitindo que ela receba “*feedback*” – incluindo especificações de produtos e serviços – de seus clientes individuais. Além disso, a tecnologia de personalização permite que a empresa configure seus produtos digitalmente, produzindo na verdade, lotes de múltiplas versões de um mesmo produto (KOTLER, 2000).

Ao invés do marketing determinar as necessidades comuns a um grupo de clientes, chamado de “cliente médio”, o marketing de relacionamento mantém o foco em um cliente de cada vez. Ao usar esses três tipos de tecnologia da computação – banco de dados, interatividade e personalização – o marketing pode estabelecer um relacionamento que se dá o seguinte modo: “Você está no meu banco de dados, eu já te conheço, sei do que você precisa e como você gosta. Basta apenas me dizer quais as suas necessidades que eu providenciarei rapidamente” (KOTLER, 2000).

Esse contato com o cliente, provavelmente desencadeará uma série de interações, que juntas, construirão um contexto cada vez mais rico para o relacionamento entre empresa e cliente.

A cada vez que a empresa e o cliente retomam o relacionamento – a empresa aprimora seu conhecimento para com o cliente e consegue adequar melhor seu

produto ou serviço às necessidades desse cliente. Na verdade, o relacionamento torna-se cada vez mais inteligente, satisfazendo cada vez mais as necessidades desse cliente em particular. Esse relacionamento pode ser chamado de relacionamento de aprendizado (GORDON, 1998).

Quando um cliente se envolve num relacionamento de aprendizado, logo se percebe que é mais conveniente para ele continuar comprando na mesma empresa (ainda que a um preço sem desconto) do que ter que explicar a um dos concorrentes o que quer, como quer e quando quer (KOTLER, 2000).

3.1.1 Marketing de relacionamento em mercados de consumo

O marketing de relacionamento se desenvolveu em contextos do marketing industrial e de serviços como uma reação contra as limitações da corrente principal do marketing (transacional). Inicialmente desprezado por fabricantes interessados em mercados de consumo de massa por causa da influência do paradigma do gerenciamento do mix de marketing, as mudanças no clima competitivo no final da década de 1980 e início da de 1990 alimentaram o interesse no marketing de relacionamento em mercados de consumo de massa. Com efeito, talvez seja útil conceitualizar considerações de marketing de relacionamento em mercados de consumo de massa em termos de quatro fases: obscuridade, descoberta, aceitação e popularidade (O'MALLEY e TYNAN, 2002). Antes de meados da década de 1980 (obscuridade) não era muito comum achar que havia necessidade de reter o cliente (ROSENBERG e CZPIEL, 1984). No final da década de 1980, desenvolvimentos tecnológicos alimentaram o crescimento do marketing direto e de banco de dados (FETCHER, 1991).

Para DWYER (1987) argumentaram que esses desenvolvimentos poderiam ser úteis na formação da base do marketing de relacionamento em mercados de consumo de massa o que, juntamente com outras considerações acadêmicas sobre o marketing direto e de banco de dados, marcou o período de descoberta do marketing de relacionamento (O'MALLEY e TYNAN, 2000). Essencialmente, reconhecer que a retenção de clientes é muito menos dispendiosa e significativamente mais lucrativa do que se concentrar na conquista de clientes (ROSENBERG e CAPIEL, 1984), a qual consolidou o argumento de negócios que justificava a nova abordagem. A aceitação é atribuída, em grande parte, ao trabalho

de Sheth e Parvatiyar (1995) que não somente defenderam os benefícios do marketing de relacionamento dentro de um contexto de consumo mas, o que é mais importante, reformularam o marketing de relacionamento dentro da literatura existente sobre o comportamento do consumidor. Assim, embora alguns tenham sugerido que o marketing de relacionamento poderia não ser apropriado dentro de um contexto de consumo (GRÖNROOS, 1994), já havia profissionais de marketing fazendo marketing de relacionamento – muitas vezes sob a forma de programas de retenção e fidelidade. O marketing de relacionamento ficou cada vez mais popular durante o final da década de 1990 e, hoje em dia, ainda é imensamente popular (BAKER, 2005).

3.1.2 Modelos de desenvolvimento de relacionamento

O marketing de relacionamento representa uma área inacreditavelmente ampla do pensamento do marketing e tem sido fortemente influenciado por evidências empíricas de diversos setores de negócios, bem como por teorias e conceitos de diversas disciplinas. Na verdade, conceitos como retenção, fidelidade, compromisso, confiança, mutualidade, reciprocidade, vínculos estruturais e atração social, são fundamentais para entender relacionamentos. Esses conceitos têm sua origem na economia, sociologia, teoria da troca social, comportamento de pequenos grupos, psicologia e outras, e foram emprestados, refinados e moldados pelo entendimento contemporâneo de relacionamento de serviços, relacionamentos de negócios e comportamento do consumidor. Adicione a tudo isso entendimentos de comportamentos relativos ao mercado influenciados por entendimentos contemporâneos do pós-modernismo, teoria crítica, *branding*, conhecimento do consumidor e redes organizacionais, e começa-se a compreender como foi tecido esse corpo de pensamento intrincado e influente a ponto de ser difícil separar a nova teoria de marketing da antiga, e o marketing de outros aspectos do gerenciamento que consideram estruturas de negócios e redes de negócios como aspecto do seu núcleo (BAKER, 2005).

Segundo Wilson (1995) uma questão fundamental na literatura do marketing de relacionamento é a conceitualização do desenvolvimento do relacionamento. Todos os modelos propostos adotam implicitamente uma abordagem de ciclo de

vida, sugerindo que relacionamentos são criados, desenvolvidos e, afinal, terminam. Dentro dessa conceitualização, a formação de relacionamentos é vista como uma série de trocas que levam a um maior compromisso. Desses modelos, o de Ford (1980) é interessante em termos das implicações gerenciais delineadas em cada fase, enquanto o modelo de Dwyer (1987) considera especificamente a passagem de transações para relacionamentos e sugere que essa conceitualização é tão apropriada para relacionamentos em mercados de consumo quanto é para outros contextos empíricos.

No *estágio pré-relacionamento* um novo fornecedor potencial é avaliado. A distância entre a empresa e o novo fornecedor tem cinco dimensões, a saber:

- Distância social ou falta de familiaridade com métodos de trabalho.
- Distância cultural relativa a normas e valores.
- Distância tecnológica entre o produto e tecnologias de processo.
- Distância temporal entre o contato e o produto ou a transferência de serviço.
- Distância geográfica entre as duas empresas.

No *estágio inicial*, quando ocorrem o contato inicial e os pedidos de experiência, haverá muita incerteza e pouca evidência para julgar o comprometimento de um parceiro de relacionamento. No *estágio de desenvolvimento*, as empresas estão mais acostumadas a tratar uma com a outra e a frequência de pedidos e de comunicação aumenta. A distância e a incerteza que caracterizam os primeiros estágios diminuem. Quando chega o *estágio de longo prazo*, provavelmente já foram firmados contratos formais e as empresas são mutuamente dependentes. A incerteza é reduzida ainda mais e as empresas trabalham tão juntas que seu relacionamento se torna institucionalizado e inquestionável dentro de qualquer das empresas. O compromisso de trabalhar com a empresa parceira será demonstrado por adaptações. No *estágio final*, que, em mercados estáveis, é alcançado a longo prazo, os relacionamentos são próximos e a institucionalização continua até o ponto em que tentativas de mudar podem se deparar com sanções da parte da empresa parceira (BAKER, 2005).

Um aspecto importante é que Dwyer e seus colegas citam a metáfora do casamento de Dwyer (1983) como ponto de partida para o desenvolvimento de seu modelo conceitual:

“...a venda meramente consoma o namoro. Então começa o casamento. Se este é bom, e quanto, depende de quão bem o relacionamento é gerenciado pelo vendedor”.

Como resultado da metáfora do casamento, Dwyer (1987) empregam a literatura existente sobre o casamento para dar um sentido aos relacionamentos comprador-vendedor (TYNAN, 1999). Embora o fato de ter sido o primeiro a fazer essa comparação tenha sido creditado a Levitt, é interessante notar que Guillet de Monthaux (1975) propôs uma visão anterior do desenvolvimento em termos de namoro, casamento e divórcio.

3.1.3 Fatores que afetam o processo de compra do consumidor

Os estágios do processo de compra mostram uma série de possíveis atividades que podem ocorrer à medida que os consumidores tomam decisões de compra. Os consumidores podem passar mais ou menos tempo em certos estágios, podem seguir ou não os estágios em sequência, ou até mesmo pulem estágios. Essa variação no processo de compra ocorre porque os consumidores são diferentes, os produtos que eles compram são diferentes e as situações em que tomam decisões de compra são diferentes. Há vários fatores que afetam o processo de compra do consumidor, como a complexidade da compra e da decisão, e as influências individuais, sociais e situacionais (FERRELL e HARTLINE, 2006).

O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra (McKENNA, 1992).

A complexidade do processo de compra e de tomada de decisão é a principal razão da variação do processo de compra entre os consumidores, e no mesmo

consumidor em diferentes situações. Tarefas envolvendo baixa complexidade são relativamente simples para a maioria dos consumidores. Isso não quer dizer que alguns não gastarão bastante tempo e esforço nessas aquisições, mas a maioria não irá fazê-lo. Em alguns casos, a tarefa da compra tornam-se tão rotineiras que os consumidores passarão do reconhecimento da necessidade diretamente para a compra (FERRELL e HARTLINE, 2006).

A amplitude de influências individuais que podem afetar o processo de compra é bastante grande. Alguns fatores individuais como idade, ciclo de vida, ocupação e *status* socioeconômico são relativamente fáceis de entender e incorporar na estratégia de marketing. Na maioria das vezes, esses fatores individuais ditam preferências por certos tipos de produtos ou marcas. Esses fatores individuais são muito úteis para a seleção do mercado-alvo, desenvolvimento do produto e estratégia promocional (FERRELL e HARTLINE, 2006).

Outros fatores individuais, como percepções, motivos, interesses, atitudes, opiniões ou estilos de vida, são muito mais difíceis de entender porque não coincidem nitidamente com características demográficas como idade, sexo ou níveis de renda. Esses fatores individuais são muito difíceis de mudar, por essa razão, profissionais de marketing adaptam seus produtos e mensagens promocionais às atitudes, interesses ou estilos de vida existentes (FERRELL e HARTLINE, 2006).

Temos também as influências sociais que podem afetar o processo de compra. Influências sociais como cultura, subcultura, classe social, grupos de referência e família causam um profundo impacto sobre o que, por que e como os consumidores compram. Dessas influências nenhuma é mais importante do que a família. Desde o nascimento, os indivíduos tornam-se socializados com respeito ao conhecimento e a capacidade necessários para ser um consumidor eficaz. Quando adultos, costumam exibir as preferências de marca e produto dos pais. Formadores de opinião podem fazer parte de um grupo de referência ou ser um indivíduo específico que existe fora do grupo de referência. Quando os consumidores sentem que lhes falta conhecimento, buscam o conselho de formadores de opinião, a quem vêem como bem-informados em uma determinada área do conhecimento (FERRELL e HARTLINE, 2006).

Há várias influências situacionais que podem afetar o processo de compra do consumidor. Muitas dessas influências afetam o tempo e o esforço que os

consumidores dedicam à tarefa de compra. Consumidores diante de situações de emergência têm pouco tempo para refletir sobre a escolha do produto e se tomarão a decisão certa (FERRELL e HARTLINE, 2006).

3.1.4 Qualidade e valor

3.1.4.1 As chaves para desenvolver relacionamentos com o consumidor

Para FERRELL e HARTLINE (2006), para construir um capital de relacionamento, a empresa deve ser capaz de atender às necessidades de seus consumidores melhor do que os concorrentes. Também deve ser capaz de atender a essas necessidades oferecendo bens e serviços de alta qualidade e que tenham um bom valor pelo preço cobrado. Quando se trata de desenvolver e manter relacionamentos com o consumidor, a qualidade é uma faca de dois gumes. Se a qualidade de um bem ou serviço for ruim, obviamente a organização terá pouca chance de satisfazer os consumidores ou manter relacionamentos com eles. Diz a sabedoria popular que se deve “experimentar pelo menos uma vez” – e isso se aplica nesse caso. Uma empresa pode ser bem-sucedida em gerar transações de primeira vez com os consumidores mas uma qualidade ruim garantirá que não haverá repetição da compra. No entanto, boa qualidade não é garantia automática de sucesso. Considere como uma condição necessária mais insuficiente do gerenciamento do relacionamento com o consumidor. É nesse ponto que o valor se torna crítico para manter relacionamento de longo prazo com o consumidor.

3.1.4.2 Entendendo o papel da qualidade

Qualidade é um termo relativo no que se refere ao grau de superioridade dos bens ou serviços de uma empresa. Dizemos que a qualidade é relativa porque ela só pode ser julgada em comparação com produtos concorrentes, ou quando comparada a um padrão interno de excelência. O conceito de qualidade também se aplica a muitos aspectos diferentes da oferta de produtos de uma empresa. A oferta total de produtos de qualquer empresa consiste em pelo menos três componentes interdependentes, como por exemplo: produto central, produtos suplementares e atributos simbólicos e experimentais (FERRELL e HARTLINE, 2006).

O produto central é a parte da oferta que apresenta o benefício central desejado pelos consumidores. Se o produto central for de qualidade inferior, a empresa terá pouca chance de sucesso porque o produto não será suficiente para atender às necessidades do consumidor. Oferecer um produto de alta qualidade porém, não é o suficiente para assegurar a satisfação do consumidor e desenvolver relacionamentos de longo prazo. Isso ocorre porque os consumidores esperam que o produto central seja de alta qualidade, ou pelo menos de um nível de qualidade necessário para atender a suas necessidades. Quando o produto central atinge esse nível de qualidade, os consumidores começam a contar com ele como algo natural. Os consumidores consideram natural, por exemplo, o funcionamento do serviço de telefonia, pois esperam que ele funcione sempre. Somente passam a notá-lo quando a audibilidade torna-se um problema ou quando o serviço torna-se indisponível. A mesma coisa pode ser dita de um restaurante que constantemente oferece refeições e serviço de alta qualidade. Ao longo do tempo, o produto central dificilmente se sobressai em um nível que possa manter o relacionamento com o consumidor ao longo prazo (FERRELL e HARTLINE, 2006).

É nesse ponto que os produtos suplementares tornam-se cruciais. Produtos suplementares são bens ou serviços que agregam valor ao produto central, diferenciando-o assim dos produtos oferecidos pela concorrência. Na maioria dos casos, os produtos suplementares são características adicionais ou benefícios que enriquecem a experiência total do produto, porém não são necessários para que o produto funcione corretamente. Em muitas categorias de produtos, a verdadeira diferença entre os concorrentes está nos produtos suplementares oferecidos pela empresa. Por exemplo, qualquer hotel é capaz de oferecer produto central – um quarto com uma cama onde possa passar a noite. Embora a qualidade do produto central varie entre os hotéis, a diferença importante está nos produtos suplementares como, *spas*, restaurantes, academias, estacionamento com manobrista e serviço de quarto (FERRELL e HARTLINE, 2006).

Nos mercados empresariais, serviços suplementares geralmente são o fator mais importante no desenvolvimento de relacionamento de longo prazo. Serviços como financiamento, treinamento, instalação e manutenção devem ser de alta qualidade para assegurar que os clientes empresariais continuem a manter um relacionamento com a empresa fornecedora. É interessante notar que as

companhias não comercializam muitos produtos pensando no produto central. Quando foi a última vez que um fabricante de veículos anunciou com alarde um carro por sua capacidade de atender às necessidades de transporte do consumidor. Em vez disso, o foco são os atributos dos produtos suplementares, como financiamento, assistência em rodovias e garantias. Os profissionais de marketing também usam diferenças simbólicas e experienciais – tais como imagem, estilo, prestígio e marca – para diferenciar os produtos. Atributos simbólicos possuem um imenso poder de diferenciar ofertas de produtos. De fato, muitas marcas – como Mercedes, ferramentas DeWALT, Rolex e Disney World – precisam apenas de seus nomes para passar a mensagem. O poder de marcas como essas é que elas podem projetar toda a oferta de produtos (central, suplementar e simbólico/experimental) com uma palavra ou frase (FERRELL e HARTLINE, 2006).

3.1.5 Satisfação do consumidor

3.1.5.1 A chave para manter consumidores no longo prazo

O marketing de relacionamento constitui um conjunto de novos desafios a todo momento. Por esse motivo, é melhor adotar a filosofia de aperfeiçoamento contínuo, apoiado por medições periódicas de realizações relacionadas às necessidades do cliente. Portanto, depende não só das técnicas de gerenciamento do relacionamento, como também da metodologia escolhida para o planejamento e aperfeiçoamento do marketing de relacionamento.

Para manter e gerenciar a satisfação do consumidor de um ponto de vista estratégico, os gerentes devem entender as diferenças entre satisfação, qualidade e valor. Também devem fazer a medida da satisfação do consumidor um compromisso contínuo e de longo prazo de toda a organização (FERRELL e HARTLINE, 2006).

Para COBRA (2009), o fator responsável é o crescimento das oportunidades dos negócios e necessidades de estender o horizonte para o longo prazo. Quando o mercado tende a se tornar muito competitivo no curto prazo, a empresa deve planejar diferenciações de produtos no médio prazo, e prever eventuais diversificações do seu negócio no longo prazo.

3.1.5.2 Satisfação *versus* qualidade *versus* valor

De que modo a satisfação do consumidor é diferente da qualidade e do valor? A resposta não é tão óbvia porque as definições de cada termo se sobrepõem. A expressão satisfação do consumidor costuma ser definida como o grau em que um produto atende, ou excede às expectativas em relação ao produto. A dificuldade em separar satisfação de qualidade e valor a palavra expectativas. Deveria ser óbvio que os consumidores podem ter expectativas em relação a qualquer parte da oferta de produtos, incluindo qualidade e valor. Então de que modo a qualidade e o valor são diferentes da satisfação?

Para resolver essa questão. Pense em cada conceito não em termos do que ele é, mas em termos de seu tamanho. O conceito mais rigorosamente definido é qualidade, que os consumidores julgam atributo por atributo. Considere-se uma refeição em um restaurante. A qualidade da refeição provém de atributos específicos; a qualidade da comida, a bebida, o ambiente o serviço, tudo isso é importante. Poderíamos ir até o ponto de julgar a qualidade dos ingredientes da comida. De fato, muitos restaurantes, como o *Papa John's Pizza*, fazem promoção com base na qualidade dos ingredientes. Quando o consumidor leva em consideração a questão mais ampla do valor, inclui outras coisas além da qualidade: o preço da refeição, o tempo e o esforço necessários para chegar ao restaurante a disponibilidade de estacionamento e os custos de oportunidade. Nesse caso, até mesmo a melhor refeição em um ótimo restaurante pode ser vista como tendo um baixo valor se o preço for alto demais em termos de custos monetários e não-monetários (FERRELL e HARTLINE, 2006).

Para cada consumidor, o produto ou serviço ofertado tem um valor. Para uns é o preço, para outros, a facilidade de uso, os atributos do produto – como durabilidade, resistência, qualidade -, o serviço pós-venda, a imagem do fabricante, a facilidade de instalação do bem, entre outros fatores. A estratégia de oferecer valor para os seus clientes é o foco de qualquer empresa que pretenda sobreviver em mercados competitivos (COBRA, 2009).

Quando um consumidor considera a satisfação, ele costuma reagir com base em suas expectativas em relação ao item em questão. Se a qualidade da comida não for o que esperava, então ele ficará insatisfeito com a comida. Igualmente, se o

valor da refeição não for o que ele esperava, ficará insatisfeito com o valor. Observa-se que são julgamentos independentes. É perfeitamente possível que o consumidor fique satisfeito com a qualidade da refeição, mas insatisfeito com o seu valor. O contrário também é verdadeiro (FERRELL e HARTLINE, 2006).

A maioria dos consumidores, porém, não faz julgamentos independentes sobre satisfação. Em vez disso, pensam na satisfação com base na totalidade da experiência, sem considerar explicitamente questões como qualidade ou valor. Não está se afirmando que os consumidores não julgam qualidade ou valor. Diz-se que os consumidores pensam na satisfação em termos mais abstratos do que fazem em relação à qualidade ou a valor. Isso acontece porque as expectativas dos consumidores – e conseqüentemente sua satisfação – podem estar baseadas em qualquer quantidade de fatores, até mesmo em fatores que nada têm a ver com a qualidade ou valor. Continuando com o nosso exemplo do restaurante, é perfeitamente possível para um consumidor receber a melhor qualidade e o melhor valor e mesmo assim ficar insatisfeito com a experiência. O clima, outros consumidores, uma companhia desagradável e mau humor são apenas alguns exemplos de fatores de falta de qualidade e falta de valor que podem afetar as expectativas dos consumidores e obscurecer seus julgamentos de satisfação (FERRELL e HARTLINE, 2006).

3.1.5.3 Satisfação e retenção do consumidor

O marketing de relacionamento proporciona uma estrutura dentro da qual todas as demais atividades de marketing podem ser gerenciadas, para ganhar, reter e desenvolver clientes (STONE e WOODCOCK, 1998).

Segundo FERRELL e HARTLINE (2006), a satisfação do consumidor é a chave para sua retenção. É mais provável que consumidores plenamente satisfeitos tornem-se fiéis ou mesmo defensores da empresa e de seus produtos. É menos provável que consumidores satisfeitos procurem outros fornecedores, além de serem menos sensíveis ao preço. Portanto, é menos provável que consumidores satisfeitos troquem os produtos da empresa pelos produtos dos concorrentes. Também é mais provável que consumidores satisfeitos comentem com as pessoas sobre a empresa e seus produtos. No entanto, o modo como os consumidores

pensam sobre satisfação cria alguns desafios interessantes para os profissionais de marketing. Uma coisa é esforçar-se para fazer o melhor em termos de qualidade e valor, mas como uma empresa pode controlar os fatores incontroláveis que afetam a satisfação do consumidor? Certamente, os profissionais de marketing não podem controlar o clima ou o fato de que seus consumidores estejam na companhia de pessoas desagradáveis. Há várias coisas, porém, que um profissional de marketing pode fazer para gerenciar a satisfação do consumidor e alavancá-la em seus esforços de marketing:

- Entender o que pode dar errado. Os gerentes, especialmente aqueles da linha de frente, devem entender que um número infindável de coisas poderá e irá dar errado no que diz respeito a atender às necessidades e desejos dos consumidores. Mesmo as melhores estratégias não funcionarão com consumidores que estejam de mau humor. Embora alguns fatores sejam simplesmente incontroláveis, os gerentes devem estar conscientes desses fatores e prontos para responder, se possível (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Focar nas questões controláveis. O mais importante é ficar de olho nos fatores incontroláveis e focar ainda mais nas coisas que o profissional de marketing pode controlar diretamente. Qualidade do produto central, serviço de atendimento ao consumidor, ambiente, experiências, precificação, conveniência, distribuição e promoção devem ser todos gerenciados em um esforço para aumentar a participação do consumidor e manter relacionamentos de fidelidade. É especialmente importante que o produto central seja de alta qualidade. Sem isso, a empresa tem pouca chance de criar satisfação no consumidor, muito menos de desenvolver ou manter relacionamentos de longo prazo com ele (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Gerenciar as expectativas do consumidor. As expectativas são um aspecto fundamental da satisfação do consumidor. Gerenciá-las, porém, é mais do que prometer apenas o que você pode oferecer. Para realmente gerenciar as expectativas, o profissional de marketing deve educar os consumidores sobre como ficar satisfeitos com a empresa e seus produtos. Esses esforços podem incluir: treinamento extensivo, educar os consumidores a obter o melhor serviço da companhia, informá-los sobre disponibilidade do produto e cronogramas de entrega,

além de fornecer-lhes dicas e indicações para melhorar a qualidade e o serviço (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Oferecer garantias de satisfação. Companhias que se importam com a satisfação do consumidor dão sustentação a suas ofertas garantindo satisfação ou a qualidade do produto. As garantias oferecem vários benefícios. Para a empresa podem servir de visão, credo ou meta corporativa que todos os empregados podem esforçar-se para cumprir. Uma boa garantia é também uma ferramenta viável de marketing que pode ser usada para diferenciar a oferta de produtos da empresa. Para os consumidores, as garantias reduzem o risco da compra dando-lhes um ponto de alavancagem caso tenham alguma queixa (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Abrir um canal para reclamações dos consumidores. Mais de 90% dos consumidores insatisfeitos nunca reclamam – simplesmente vão a outro lugar para ter suas necessidades atendidas. Para impedir essa deserção do consumidor, os profissionais de marketing devem abrir um canal para reclamações dos consumidores. Seja por correspondência, telefone, e-mail ou pessoalmente, as empresas que se importam com a satisfação do consumidor farão das reclamações deles uma parte importante de seus constantes esforços de pesquisa. Acompanhar reclamações, porém, não é o suficiente. A empresa também deve estar disposta a ouvir e agir no sentido de resolver os problemas dos consumidores. É muito mais provável que consumidores queixosos comprem novamente se a empresa atender a suas reclamações com eficácia e rapidez (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Criar programas de fidelidade. Uma das melhores maneiras de reter consumidores é oferecer-lhes incentivos para que permaneçam fiéis com o passar do tempo. Esse tipo de programa tem sido utilizado há muito tempo por companhias aéreas, hotéis e administradoras de cartões de crédito, e costuma assumir a forma de programas de recompensas em que os consumidores ganham pontos por fazer negócios com a empresa. Hoje, os programas de fidelidade ou para associados estão em toda parte: bancos, restaurantes, supermercados e até livrarias. A idéia por trás desses programas é criar vínculos financeiros e estruturais que liguem os consumidores à empresa. Programas de fidelidade também podem ser consolidados na forma de relacionamentos contratuais, como no caso das academias de ginásticas (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Fazer da medida da satisfação do consumidor uma prioridade. Não sabe-se o que os consumidores querem, precisam ou esperam, o resto é perda de tempo. Um programa permanente e constante para medir a satisfação do consumidor é um dos mais importantes fundamentos do gerenciamento do relacionamento com o consumidor (FERRELL e HARTLINE, 2006).

3.1.5.4 Medindo a satisfação do consumidor

A mensuração constante da satisfação do consumidor mudou extraordinariamente na última década. Embora a maioria das empresas acompanhe ao longo do tempo os índices de satisfação do consumidor, aquelas que levam a sério o gerenciamento do relacionamento com o consumidor adotaram meios mais sólidos de rastrear a satisfação, baseados no comportamento real do consumidor. Avanços na tecnologia, que permitem às empresas observar o comportamento individual dos consumidores ao longo do tempo, oferecem a base para novas mensurações, algumas das quais incluem (FERRELL e HARTLINE, 2006):

- Valor do Tempo de Vida do Consumidor (VTV). O valor atual líquido do fluxo de renda gerado por um consumidor específico durante um certo período. O VTV reconhece que alguns consumidores valem mais do que outros. As companhias podem alavancar melhor seus programas de satisfação do consumidor focando os consumidores mais valiosos e oferecendo um serviço precário ou cobrando taxas elevadas daqueles que geram baixo VTV, para encoraja-los a deixar a empresa (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Valor Médio de pedidos (VMP). Quantia gasta por um consumidor dividida pelo número de pedidos ao longo de um período. O VMP aumentará com o tempo à medida que aumentar a satisfação do consumidor e ele tornar-se mais fiel. As companhias de comércio eletrônico usam o VMP com frequência para identificar consumidores que precisam de incentivos extras ou lembretes para estimular as compras (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Custos de Aquisição/Retenção do Consumidor. Costuma ser menos dispendioso reter consumidores que adquirir novos. Enquanto isso for verdade, é melhor para a companhia manter seus consumidores satisfeitos (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Taxa de Conversão do Consumidor. A porcentagem de visitantes ou de consumidores potenciais que efetivamente compram. Baixas taxas de conversão não são necessariamente motivo de preocupação se o número de possíveis consumidores for alto (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Taxa de Retenção de Consumidor. A porcentagem de consumidores que repetem suas compras. Esse deverá se estabilizar ou aumentar com o tempo. Uma taxa de retenção em declínio é motivo de preocupação imediata (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Taxa de Desgaste do Consumidor. A porcentagem de consumidores que não recompram (às vezes chamada de taxa de perda). Esse número deverá permanecer estável ou declinar com o tempo. Um aumento na taxa de desgaste é motivo de imediata preocupação (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Taxa de Recuperação do Consumidor. A porcentagem de consumidores que deixam a empresa (devido a desgaste) e que podem ser atraídos de volta por meio de várias ofertas ou incentivos. Clubes de cinema e de música, como o *Columbia House* e o *BMG Music Service*, freqüentemente oferecem incentivos especiais para atrair ex-consumidores de volta para seus serviços (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Indicações. Dinheiro gerado a partir de novos consumidores indicados pelos atuais consumidores. Uma taxa de indicação em queda é motivo de preocupação (FERRELL e HARTLINE, 2006).

- Marketing Viral. Uma forma eletrônica de comunicação boca a boca. A quantidade de grupos de discussão e salas de bate-papo na Internet onde os consumidores elogiam e reclamam de companhias é assombrosa. As companhias podem acompanhar a satisfação do consumidor monitorando de perto esses comentários *online* (FERRELL e HARTLINE, 2006).

As empresas também tem um outro método de pesquisa a sua disposição: o *focus group*. Há muito tempo usado como um meio de entender os desejos e necessidades dos consumidores durante o desenvolvimento de um produto, as companhias utilizam os *focus groups* mais freqüentemente para medir a satisfação do consumidor. Pesquisas recentes sobre mensuração de satisfação do consumidor indicam que a satisfação é um conceito mais holístico do que se pensava. Os *focus*

groups permitem às empresas explorar de modo mais abrangente as sutilezas da satisfação, incluindo seus fundamentos emocionais e psicológicos. Entendendo melhor as raízes da satisfação do consumidor, os profissionais de marketing deverão ser mais capazes de desenvolver estratégias que atendam a suas necessidades (FERRELL e HARTLINE, 2206).

3.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM

CRM não é nada mais do que o marketing de relacionamento um a um e a desintermediação, mas isso não é muito. Na última década partimos de uma situação na qual vendíamos produtos ou serviços por meio de transações e nos comportávamos como se estivéssemos constantemente em um modo de aquisição de clientes para uma situação na qual tentávamos reter nossos clientes para garantir que eles fossem comprar mais dos nossos produtos e serviços. Agora estamos começando a estabelecer um diálogo com nossos clientes, para entender e antecipar sua evolução, suas necessidades individuais e maximizar o valor desse relacionamento durante sua duração (BROWN, 2001).

Para PEPPERS e ROGERS (2003), a própria tradução define CRM como a administração da relação com os clientes, isso significa que deve-se tratar diferentemente cada cliente. Um relacionamento envolve interação, suporte e visibilidade. O relacionamento desenvolve um contexto que ao mesmo tempo dirige a empresa a mudança de comportamento de seu pessoal, e implica reposicioná-la em função de seus clientes.

O CRM não significa olhar através de seu *database* de clientes para tentar encontrar aquele particular cliente adequado para um novo produto. Isso é marketing direto, ou melhor, é uma forma sofisticada de marketing direto, mas é sobretudo uma orientação de produto, não de cliente. É um modelo de negócio que funciona, mas não diria que trabalha para os mercadólogos, porque eu não defino CRM como uma função do departamento de marketing. Portanto, é preciso entender como fazer o CRM funcionar (COBRA, 2009).

O CRM, sigla em inglês que significa “Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente”, segundo BRETZKE (2000) é uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacta a gestão da empresa, sendo a sua

implantação assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente, que permeia e é compartilhado por toda a empresa, e o uso intensivo de informações sobre o cliente, suportadas pela informatização de vendas, marketing, *call center*, serviços, etc.

Neste contexto, DIAS (2006), enfatiza que o CRM se utiliza de tecnologia para capturar os dados do cliente e de todos os seus contatos e transações e consolidá-los em um banco de dados central, além de analisar e promover o uso inteligente da informação a cada contato. Desta forma, uma das principais características do CRM é informatizar os principais canais de relacionamento com o cliente (por exemplo, *call center*, vendas, *help-desk* e assistência técnica), transformando-os num canal integrado de relacionamento com os clientes.

3.2.1 Tipos de CRM

O CRM permite que uma empresa aborde os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos. Quatro tipos de programas de CRM permitem que a companhia reconquiste os clientes que a abandonaram ou que estão planejando abandonar, criar mais fidelidade entre os clientes existentes, vender mais ou fazer a venda cruzada de serviços para esses clientes e explorar a possibilidade de novos clientes (BROWN, 1998).

3.2.1.1 Reconquistar ou salvar

Este é o processo de convencer um cliente a ficar com a organização no momento em que ele está interrompendo o serviço ou convencê-lo a voltar uma vez que ele já abandonou a organização. Dos quatro tipos de CRM, a reconquista é a que mais requer uma sensibilidade em relação ao tempo. Seletividade é outra característica essencial para uma campanha de reconquista de sucesso. As organizações líderes no mercado freqüentemente filtram seus *prospects* a serem

contatados para excluírem os clientes que trocam de fornecedores com frequência (BROWN, 1998)

3.2.1.2 Prospecção

A busca de clientes em potencial é a procura de novos clientes, com os quais você nunca lidou antes. Além da oferta em si, para BROWN (1998), os três principais elementos de uma campanha que visa a busca de clientes em potencial são a segmentação, a seletividade e as fontes.

Segmentação: com base nas necessidades que permitem à organização uma concentração efetiva na oferta.

Seletividade: a segmentação com base nas necessidades define o que o cliente espera da organização e, a segmentação com base no lucro define o quão valioso é o cliente e ajuda a organização a decidir quanto ela deve gastar para conquistar esse cliente.

Fonte: a pré-triagem do crédito de um cliente é uma das técnicas que pode ser usada pelas organizações para determinar, por exemplo, índices de inadimplência. As organizações tem tradicionalmente índices entre 4 e 8%, e a meta é reduzir este número.

3.2.1.3 Fidelização

Fidelidade é a categoria mais difícil de se medir com precisão. A organização está tentando evitar que os clientes a abandone e usa três elementos essenciais: segmentação com base no valor, segmentação com base nas necessidades do cliente e dispositivos de previsão e desistência. A segmentação com base no valor permite que a empresa determine o quanto está disposta a investir na retenção da fidelidade do cliente. É possível que a empresa não invista nada naqueles clientes identificados como pouquíssimo lucrativos e irá claramente estimular os clientes não lucrativos a abandonar a organização (BROWN, 2001).

3.2.1.4 *Cross-selling / Up-selling*

As campanhas de *cross-selling* e *up-selling* são importantes, porque os clientes-alvo já têm um relacionamento com a organização. Eles têm menos probabilidade de ver a oferta como uma *commodity* e são mais propensos a pagar um prêmio por elas. Por exemplo, um cliente básico de interurbano pode ser um candidato a comprar um acesso a internet. A *up-selling* é parecida, mas invés de oferecer um produto complementar, a empresa oferece o mesmo produto melhorado. Exemplo, repor uma linha analógica por uma digital (BROWN, 1998).

3.2.2 Implementando CRM

Para BROWN (1998), cinco elementos são necessários para implementar um programa de CRM com eficácia: estratégia, segmentação, tecnologia, processo e organização.

3.2.2.1 Estratégia

Seis tipos de estratégia afetam um programa de CRM: canal, segmentação, estabelecimento de preço, marketing, registro de marca e a propaganda, e desses os três primeiros – canal, segmentação e estabelecimento de preço – têm o maior impacto. A segmentação determinará como os clientes e, por fim, a organização do marketing serão estruturados. A estratégia de estabelecimento de preço é o maior diferenciador em um mercado comoditizado e determinará mais da metade do valor da oferta.

3.2.2.2 Segmentação

Estamos vivendo a terceira geração para a segmentação, dando um enfoque de marketing diferente de acordo com as necessidades de cada cliente. Frequentemente, as organizações começam com segmentos muito nebulosos, e algumas vezes ela não conseguem encaixar os clientes em categorias. Isso ocorre quando as organizações confiam demais em traços de comportamentos ou em

psicografias. As fórmulas precisam ser testadas de forma adequada para garantir que os clientes em potencial sejam devidamente caracterizados.

3.2.2.3 Tecnologia

O processo do CRM depende de dados. Concentra-se na criação de um banco de dados com enfoque nas operações, integrado e lógico. Precisa ser capaz de controlar pedidos de compra, pedidos de venda, logística, faturamento, limite de crédito e cobrança.

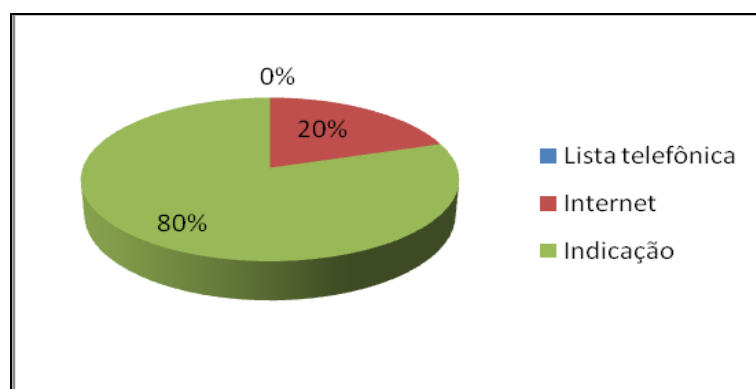
3.2.2.4 Processo

O processo de CRM é a ordem e o método com os quais as atividades do marketing direto serão executadas, ele é quem dá velocidade ao mercado, pois minimizam esforços de redesenho e tempo para executar atividade de marketing particular. Dada a importância da velocidade, é interessante perceber que os problemas que surgem freqüentemente são atribuídos a não se conseguir medir e avaliar o próprio processo. A maioria das empresas está tão concentrada nos “índices de aceitação” já traçados de serviço ou produto que acabam não levando em consideração o processo contínuo de melhora.

4 RESULTADO DA PESQUISA

O questionário foi aplicado aos compradores de Oficinas de Lataria e Pintura, sendo selecionados os dez melhores clientes que compram mensalmente valores superiores a vinte mil reais.

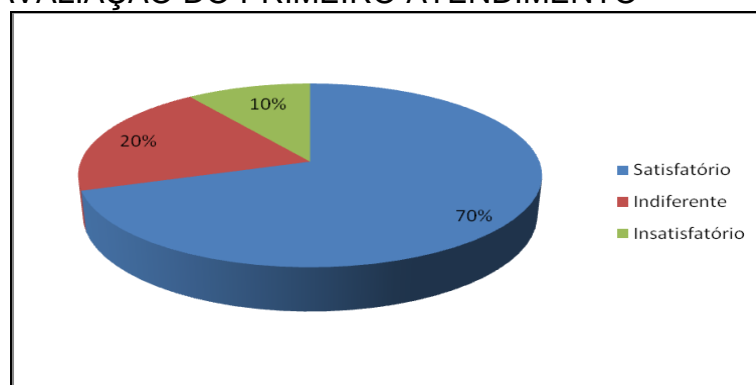
GRÁFICO 1 – COMO CONHECEU A EMPRESA



Fonte: O autor

O gráfico 1 representa como o cliente teve conhecimento da empresa; onde dos 10 pesquisados, 8 responderam que foi por indicação, representando 80%, 2 através da internet, representando 20% e nenhum respondeu a lista telefônica.

GRÁFICO 2 – AVALIAÇÃO DO PRIMEIRO ATENDIMENTO

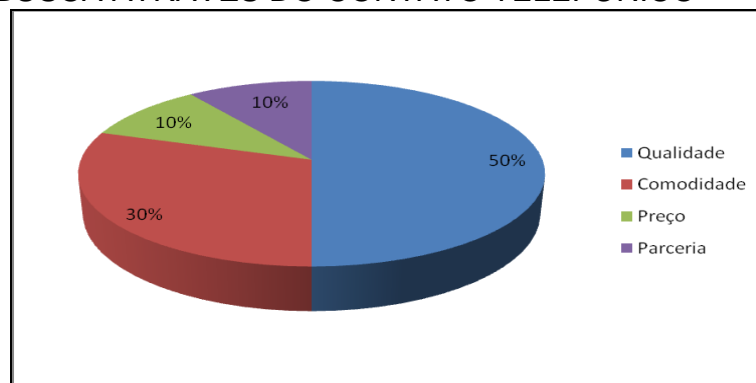


Fonte: O autor

O gráfico 2 avalia o primeiro atendimento realizado pela empresa; dos 10 clientes pesquisados, 7 responderam que o atendimento foi satisfatório,

representando 70% do total, 2 avaliaram como indiferente, representando 20% e apenas um indicou como insatisfatório, sendo 10%.

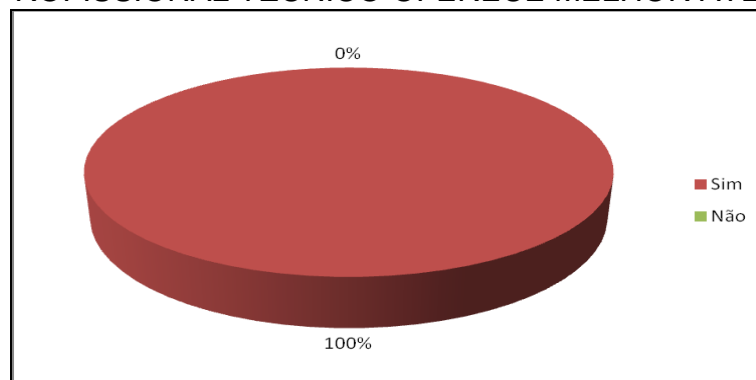
GRÁFICO 3 – BUSCA ATRAVÉS DO CONTATO TELEFÔNICO



Fonte: O autor

O gráfico 3 informa o que o cliente busca através do contato telefônico com a empresa; sendo que 50% dos clientes responderam que buscam qualidade, 30% comodidade, devido a esse tipo de venda entregar o produto com rapidez, e 20% responderam preço e parceria, sendo 10% cada um.

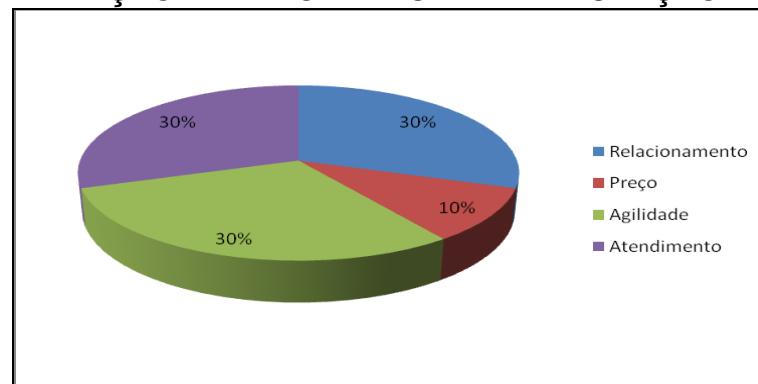
GRÁFICO 4 – PROFISSIONAL TÉCNICO OFERECE MELHOR ATENDIMENTO



Fonte: O autor

O gráfico 4 demonstra se um telepeças com profissionais altamente técnicos oferecem melhor atendimento, onde 100% dos clientes responderam positivamente.

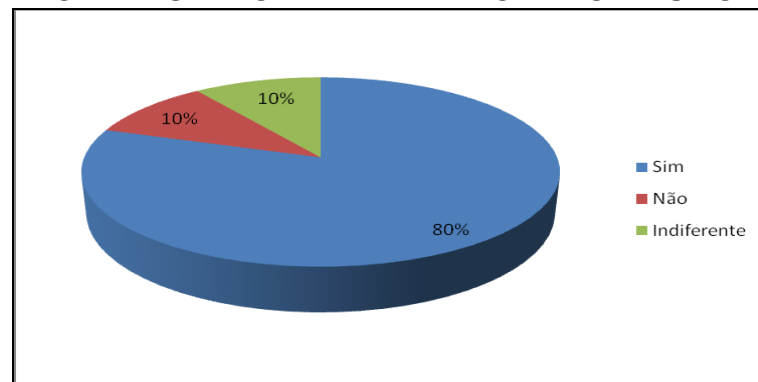
GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA NA PERCEPÇÃO DO CLIENTE



Fonte: O autor

O gráfico 5 possibilita a visualização dos itens que os clientes consideram mais importantes ao entrarem em contato com um telepeças. Relacionamento, agilidade e atendimento se equivaleram, onde cada um representou 30% do total, e preço foi o item menos importante, representando 10% do total.

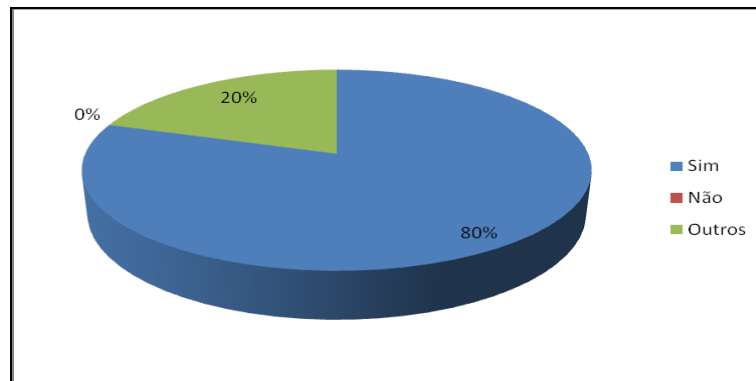
GRÁFICO 6 – IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO PELO MESMO VENDEDOR



Fonte: O autor

No gráfico 6 os clientes opinaram sobre a importância de ser atendido pelo mesmo vendedor, onde 80% responderam que é importante comprar sempre com o mesmo, e 20% responderam que não é importante e que este item é indiferente.

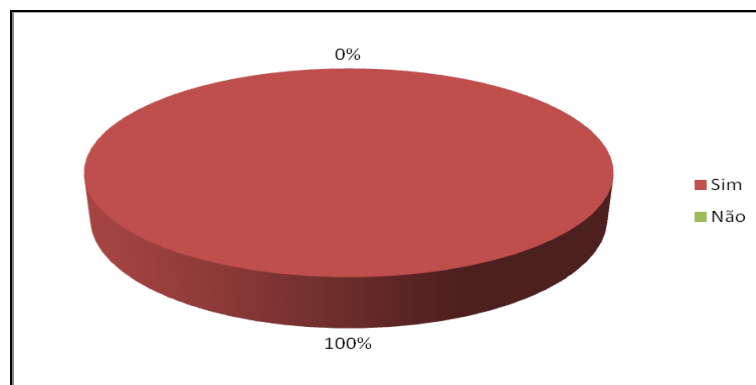
GRÁFICO 7 – TROCA DO VENDEDOR POR ATENDIMENTO NÃO SATISFATÓRIO



Fonte: O autor

O gráfico 7 indica a quantidade de clientes que trocam de vendedor quando não estão satisfeitos com o atendimento, onde 80% responderam que fazem a troca e 20% responderam outros.

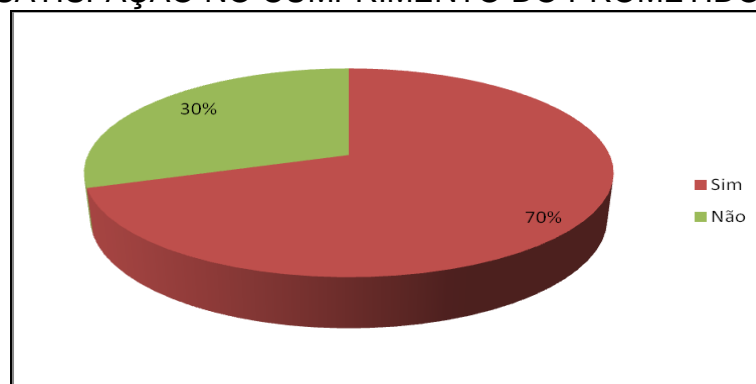
GRÁFICO 8 – POSSIBILIDADE DE BUSCAR OUTRO FORNECEDOR QUANDO O ATENDIMENTO NÃO É SATISFATÓRIO



Fonte: O autor

O gráfico 8 refere-se a quantidade de clientes que responderam 'outros' na questão anterior (representada no gráfico 7), onde 100% dos que responderam buscaram outro fornecedor que satisfaça suas necessidades.

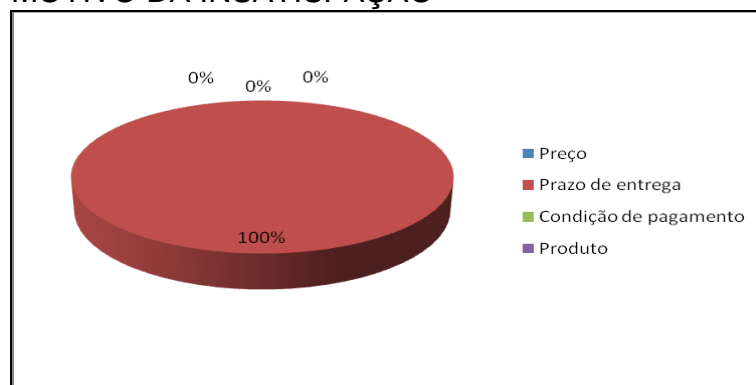
GRÁFICO 9 – SATISFAÇÃO NO CUMPRIMENTO DO PROMETIDO



Fonte: O autor

O gráfico 9 indica a quantidade de clientes que responderam sobre a satisfação referente as promessas que lhe foram feitas e não foram cumpridas; 70% responderam que houve o cumprimento nas promessas e 30% não tiveram as promessas cumpridas.

GRÁFICO 10 – MOTIVO DA INSATISFAÇÃO



Fonte: O autor

O gráfico 10 refere-se a quantidade de clientes (30%) que responderam que não ficaram satisfeitos no cumprimento das promessas feitas (indicados no gráfico 9), onde 100% dos que responderam ficaram insatisfeitos porque o prazo de entrega não foi cumprido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho fez uma revisão histórica, definição e conceitos fundamentais que fazem parte do entendimento do marketing de relacionamento. Há muito a aprender sobre esse paradigma inovador e em desenvolvimento. O essencial disso tudo é admitir que, embora exista um certo entendimento compartilhado, o marketing de relacionamento também é específico dos participantes do relacionamento. O marketing de relacionamento também é influenciado por teorias até um ponto em que a integração talvez nunca seja possível.

Portanto, embora nunca haverá uma única definição aprovada, uma única abordagem comum, um único entendimento, há muito a aprender com as muitas e variadas correntes de pesquisa sobre o assunto.

Mas, o objetivo deste trabalho foi verificar que através de um programa de marketing de relacionamento é possível entender o processo da decisão de compra dos clientes.

Identificou-se através da pesquisa um ponto crítico de atendimento, não cumprimento do prazo de entrega, o qual será o foco imediato da logística da empresa para maior satisfação dos clientes.

Outro objetivo foi identificar através da pesquisa bibliográfica as características e variáveis que a implementação de um CRM no Telepeças, o qual paralelamente facilitará o atingimento do objetivo geral deste trabalho que é aumentar faturamento e lucratividade do Telepeças da Ford Center, retendo e fidelizando clientes ao longo prazo.

Fazendo o comparativo da literatura estudada com a prática existente na Ford Center, muitas variáveis não são aplicadas, e são essas variáveis que ficarão como sugestão aos seus gestores, de como melhorar ainda mais a performance da empresa como um todo, já que o assunto, marketing de relacionamento, é pertinente também as demais áreas de atuação da empresa, como a venda de veículos novos, semi-novos e assistência técnica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. Tradução: Arlete Símlle Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução da 3ª edição norte-americana. Cengage *Learning*, 2006.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. Tradução: Flávia Rossler. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 4ª edição – São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. Tradução: Luiz Liske. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

APÊNDICE:

Apêndice 1

Questionário aplicado para o trabalho de conclusão do curso de pós-graduação em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná – 2010, com o intuito de criar uma proposta de implantação de CRM no Telepeças da Ford Center.

Público pesquisado: compradores de oficina de lataria e pintura; os dez melhores clientes, que possuem compra mensal acima de R\$ 20.000,00.

1 – Como teve conhecimento da empresa?

- ☐ Lista telefônica
- ☐ Internet
- ☐ Indicação

2 – Como avalia o primeiro atendimento?

- ☐ Satisfatório
- ☐ Insatisfatório
- ☐ Indiferente

3 – O que busca quando entra em contato com a Concessionária através do telefone?

- ☐ Qualidade
- ☐ Comodidade
- ☐ Preço
- ☐ Parceria

4 – Um telepeças com profissionais altamente técnicos oferecem melhor atendimento?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5 – Na sua visão, o que considera ser o mais importante quando liga para um telepeças?

- ☐ Relacionamento
- ☐ Preço
- ☐ Agilidade
- ☐ Atendimento

6 – Na sua opinião, é importante sempre ser atendido pelo mesmo vendedor?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Indiferente

7 – Quando o vendedor não atende suas expectativas, procura outro vendedor?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Outros

8 – Referente a pergunta anterior, caso a resposta seja OUTROS, existe a possibilidade de buscar outro fornecedor?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9 – Algo que lhe foi dito não foi cumprido?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10 – Referente a pergunta anterior, caso a resposta tenha sido positiva, qual foi o caso?

- ☐ Preço
- ☐ Prazo de entrega
- ☐ Condição de pagamento
- ☐ Produto